Школа выживания технического руководителя в суровом мире бизнеса. Пять контринтуитивных практик

Александр Ложечкин

CIO, Raiffeisenbank

2024.06.09

SOUTH HUB 24

Аннотация

- *Главные проблемы руководителей из IT и non-IT: как строить взаимодействие с «бизнесом» и айтишниками*
- *Способы решения на примере разных компаний: российских и международных, больших и маленьких, технологических и не очень*
- *Как научиться понимать своих коллег «из бизнеса», лучше доносить до них проблемы и задачи, защищать бюджеты и убеждать в своих планах*
- *Почему стоит стать чуть менее техническими, но чуть более руководителями*

Disclaimers

- В докладе больше слайдов, чем поместится в полчаса. Слайды самодостаточны и их можно будет потом перечитать
- Не бывает универсальных решений, все люди и ситуации разные, рекомендации стоит применять с осторожностью
- В докладе представлен абсолютно субъективный взгляд на основе субъективного опыта (ошибка выжившего и всё такое)
- Доклад содержит частное мнение докладчика, никак не представляющее мнение их нынешних или прошлых работодателей
- Мнение редакции может не совпадать с мнением автора
- Трюки выполнены специально обученными каскадёрами. Не повторять в домашних условиях!

Интро



Александр Ложечкин

docsvision 1999 — 2004: Разработчик -> CTO

Microsoft 2004 — 2018: Evangelist -> Engineering Manager

amazon web services 2019 — 2021: Solutions Architect Manager

Райффайзен БАНК 2021 — … : CIO, Член Правления банка

medium.com/@allo

linkedin.com/in/alexanderlozhechkin/

podlodka.io/breslavandlozhechkin

План доклада

- Постановка проблемы
- Что делать?
    1. Доверие и репутация
    2. Vision
    3. Планирование
    4. Измерение
    5. Коммуникации
- Выводы

Эпиграф

Фильм «Жмурки». Фрагмент «Архитектор»



https://youtu.be/CHFknqoGZ4U

Постановка проблемы

«ИТ» vs. «Бизнес» – устойчивая* дихотомия

«ИТ»

- Без правильного процесса нет результата
- Творческий процесс, требует не только квалификации, но и вдохновения
- Трудно планировать, трудно измерять, трудно объективно оценивать результаты
- Проблемы не закрыть ресурсами
- Требует глубокой экспертизы

«Бизнес»

- Процесс важен, но результат важнее
- Нужен чёткий план и execution
- Без метрик нет ни процесса, ни результата
- Многие проблемы можно решить дополнительными ресурсами (но не все)
- Для успеха часто достаточно здравого смысла и упорства

* Но ложная

British and Americans are two people separated by a common language

Winston Churchill

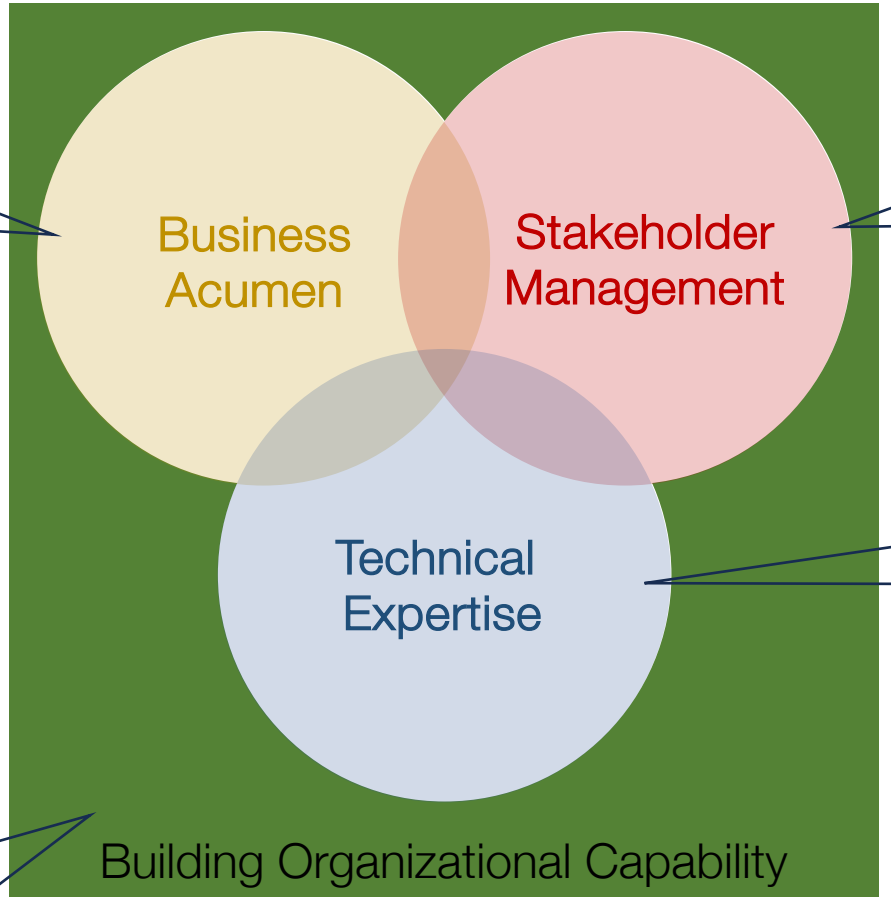


«ИТ» и «Бизнес» говорят на разных языках

- Языки ИТ и бизнеса – абсолютно разные
  - Но выглядят похоже, что рождает ещё больше непонимания
- Хороший технический руководитель свободно владеет обоими языками
- Agile – это не про карго-культ SCRUM/Kanban/LeSS/SAFe, не про ретро и стикеры на досках. Настоящий Agile - это про отсутствие барьеров между ИТ и бизнесом
  - И наша главная цель – сломать эти барьеры

Что должен уметь CTO/Engineering Manager?

Умение понять клиента и бизнес



Умение понять (и объяснить!), ЧТО от тебя хотят

Умение понять (и объяснить!), КАК делать

Умение построить: Оргструктуру, Найм, Развитие людей, Управление проектами/ командами/ задачами, Культуру

Больше тут:
https://youtu.be/8aLeOVdRSd4

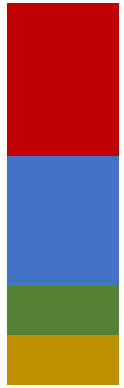
Как оценивают* технического руководителя?

Он сам:



1. Technical Expertise
2. Building Org Capability
3. Business Acumen
4. Stakeholder Management

Его руководители:



1. Stakeholder Management
2. Technical Expertise
3. Building Org Capability
4. Business Acumen

Его команда:



1. Building Org Capability
2. Technical Expertise
3. Stakeholder Management
4. Business Acumen

* Не как говорят, что оценивают, а за что ценят на самом деле

Что делать?

Что делать?

1. Создавать репутацию и завоёвывать доверие
2. Создавать и «продавать» вдохновляющий Vision
3. Планировать достижение Vision и выполнять запланированное
4. Измерять движение к успеху
5. Правильно общаться и доносить свои идеи

1. Доверие и репутация

Trust is fundamental to running any large organization. Without trust, communication breaks. Here's why: In any human interaction, the required amount of communication is inversely proportional to the level of trust

Ben Horowitz



Доверие и репутация

- Доверие нельзя попросить/потребовать. Его можно только завоевать
- Кому доверяют? Тем, кто:
  - **Предсказуем** –> делает то, что пообещал, избегает сюрпризов
  - **Понятен** –> объясняет, что делает, предупреждает заранее
  - **Понимает тебя** –> больше слушает и не боится менять своё мнение
  - **Прозрачен и открыт** –> признаёт свои ошибки, не спихивает на других
  - **Не кинет** –> учитывает интересы stakeholders
- Репутация создаётся годами и разрушается в минуты
  - Искренность = умение быть собой. Харизма = открытость * возможности

Больше тут: https://allo.medium.com/о-доверии-6108cd2a7dfa

Доверие и репутация

Интуитивно

- Меньше обещаю, больше делаю
- Закрытость – признак крутизны
- Авторитет за счёт экспертизы
- Избегаю ошибок

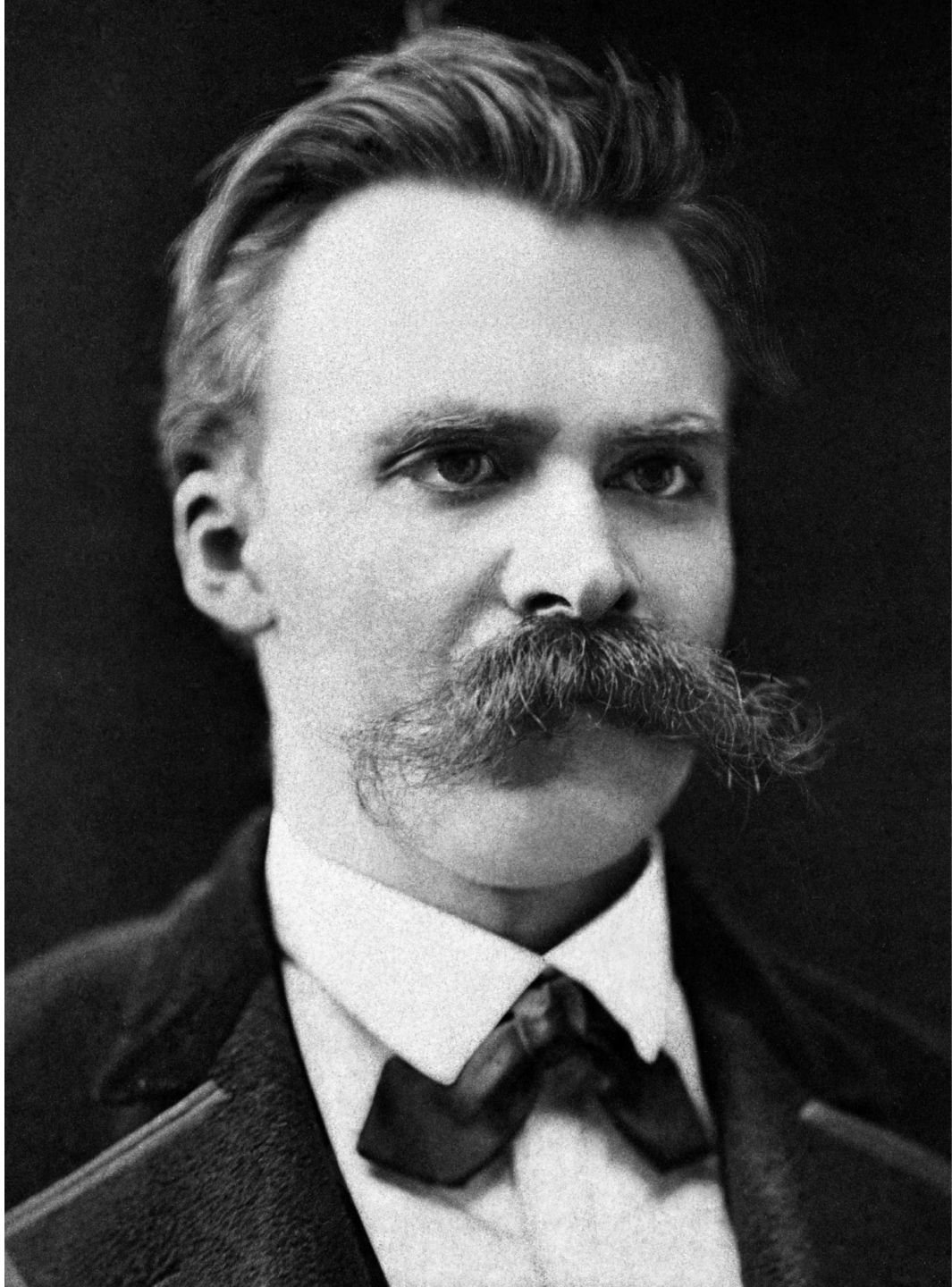
Контринтуитивно

- Обещаю и управляю обещаниями
- Открытость – путь к доверию
- Авторитет за счёт понятности и прозрачности
- Признаю ошибки и не ищу виноватых

2. Vision

Если есть Зачем жить, можно вынести почти любое Как.

Фридрих Ницше



Vision

- Понимание бизнеса – это ответ на вопрос «Зачем?»
- Никто лучше не понимает клиентов, чем сами клиенты (даже если они сами себя не понимают)
  - Working backwards from customer needs – универсальный рецепт
- Проактивность критична
  - Меняться надо тогда, когда ещё всё хорошо
- Без вдохновения (и вдохновления) vision не реализовать
- Но без планирования и execution – тем более
  - «Без пруда не вытащишь и рыбку из пруда»
  - А без пруда не вытащишь и с трудом

Vision

Интуитивно

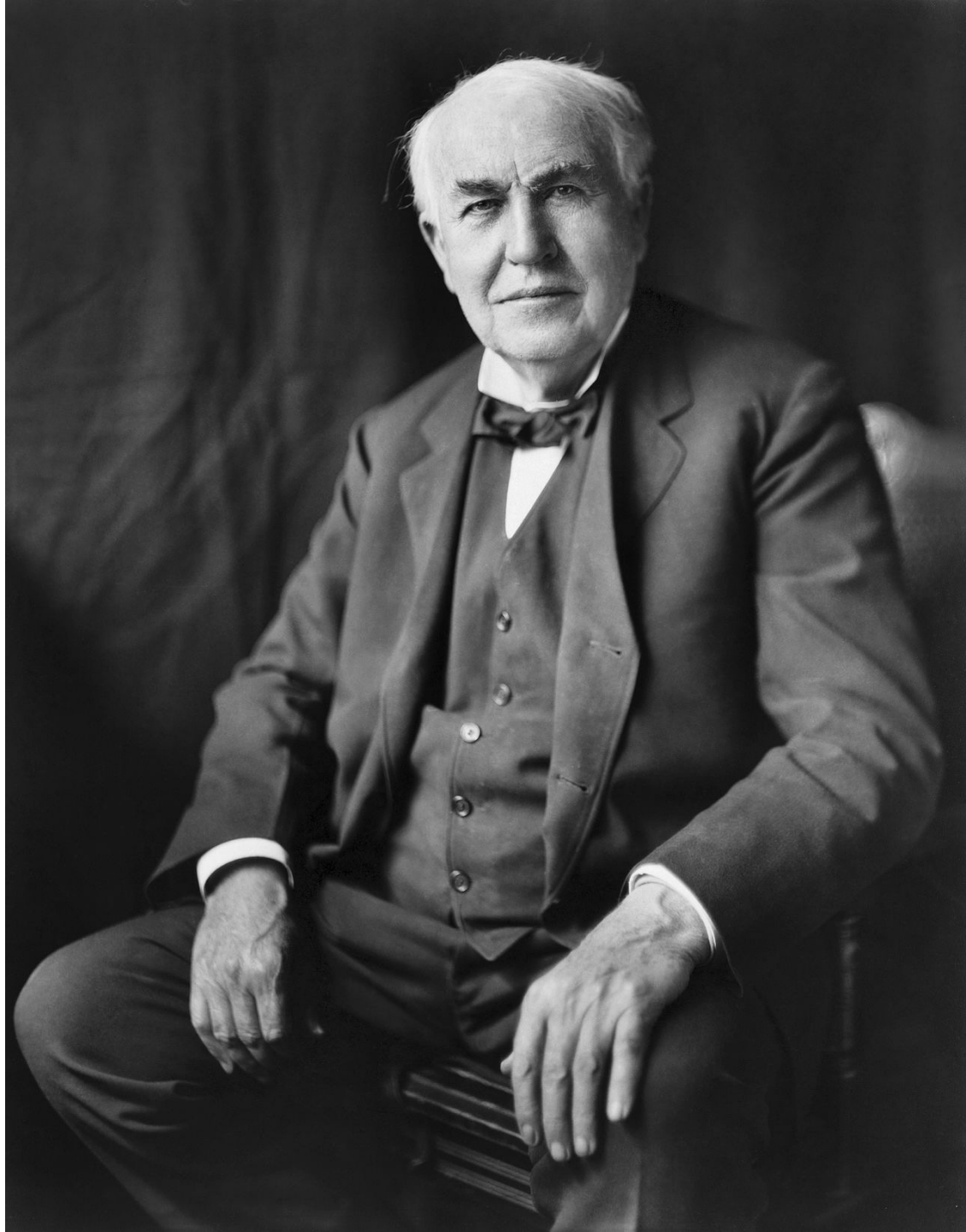
- Я – хороший исполнитель, не лезу не в своё дело
- Vision = BS и пустая трата времени, лучший Vision = работающий продукт
- Вы мне сначала покажите Vision бизнеса, а потом я сделаю свой
- С клиентами пусть общаются продавцы

Контринтуитивно

- Я проактивно отвечаю за результаты и успех бизнеса
- Я лучше всех знаю и понимаю, что хотят клиенты (потому, что общаюсь с ними)
- Делаю и объясню: что, зачем, почему и как буду делать

Vision without execution is hallucination.

Thomas Edison
(но это не точно)



3. Планирование

Plans are worthless, but planning is everything.

Dwight Eisenhower



Планирование

- Планировать – тяжело
- Ещё сложнее – действовать по плану
- Agile изобрели потому, что программисты не умеют планировать*
- Но! Бизнес не может без планирования
  - Рекламную кампанию надо заказывать заранее
  - Производство чего-то осязаемого нужно планировать сильно заранее
  - Практически все ресурсы нужно планировать сильно заранее
- Искусство технического руководителя (и это именно искусство) – в способности скрестить и то и другое

* Хотя на самом деле никакую творческую деятельность нельзя планировать

Планирование

Интуитивно

- В программировании нет планирования, только Agile, только hardcore!
- Чем меньше обещаю – тем меньше нарушаю обещания

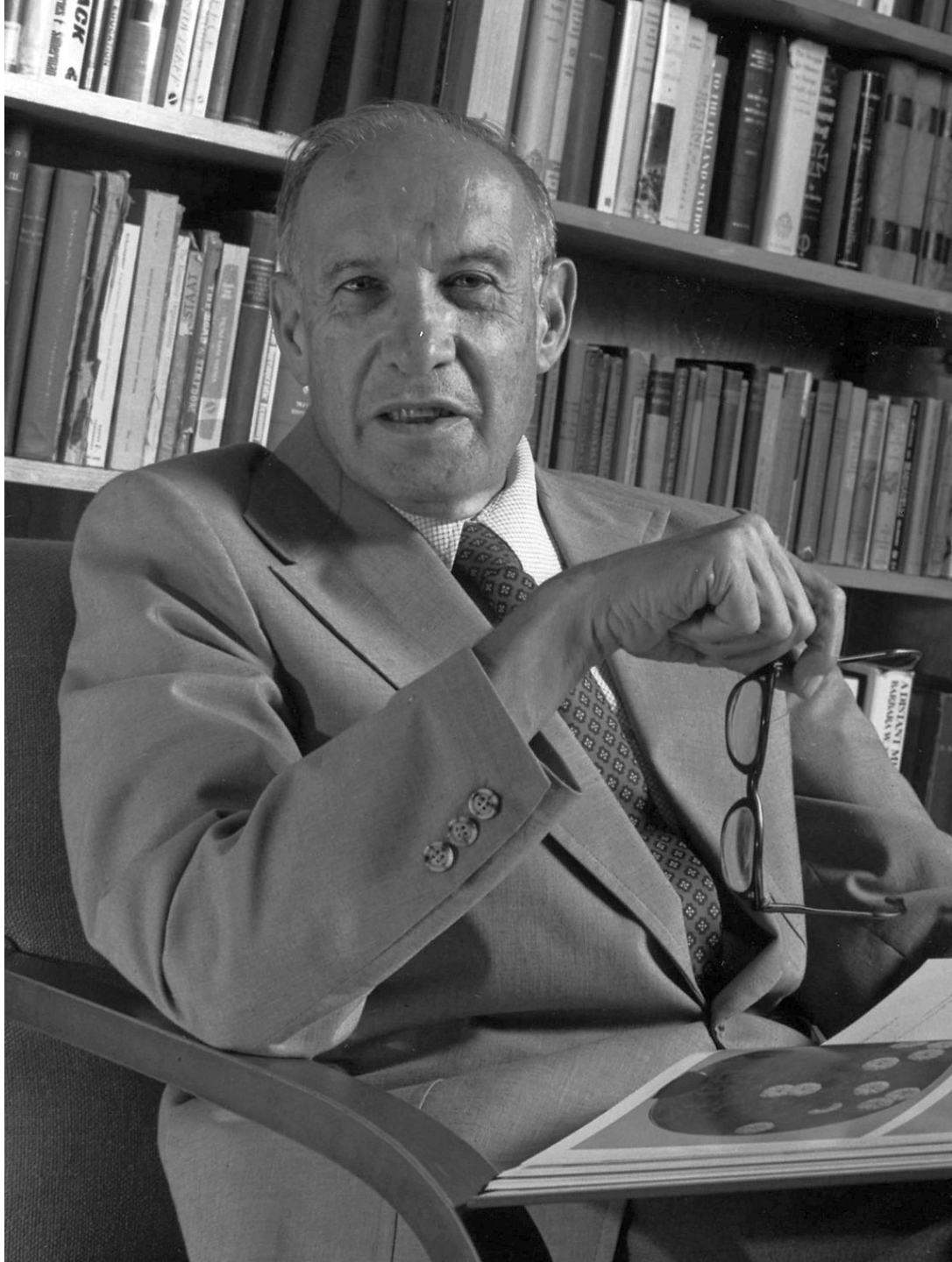
Контринтуитивно

- Делаю открытый, прозрачный и понятный план
- Управляю его реализацией, балансируя между scope / time / cost и quality

4. Измерение

What gets measured gets managed.

Peter Drucker



Измерения

- Не существует неразрушающих способов измерений
- Не существует бесплатных измерений
  - Стоимость измерения должна быть меньше пользы от измерения
- Хорошо измерять можно только повторяемый процесс
  - Творчество – процесс уникальный, измерению не поддаётся
- Выход: разумный минимум измерений, пост-фактум, без влияния на систему мотивации. Баланс input и output метрик

Больше тут: https://allo.medium.com/об-измерении-процессов-ed229d47662e

Измерения

Интуитивно

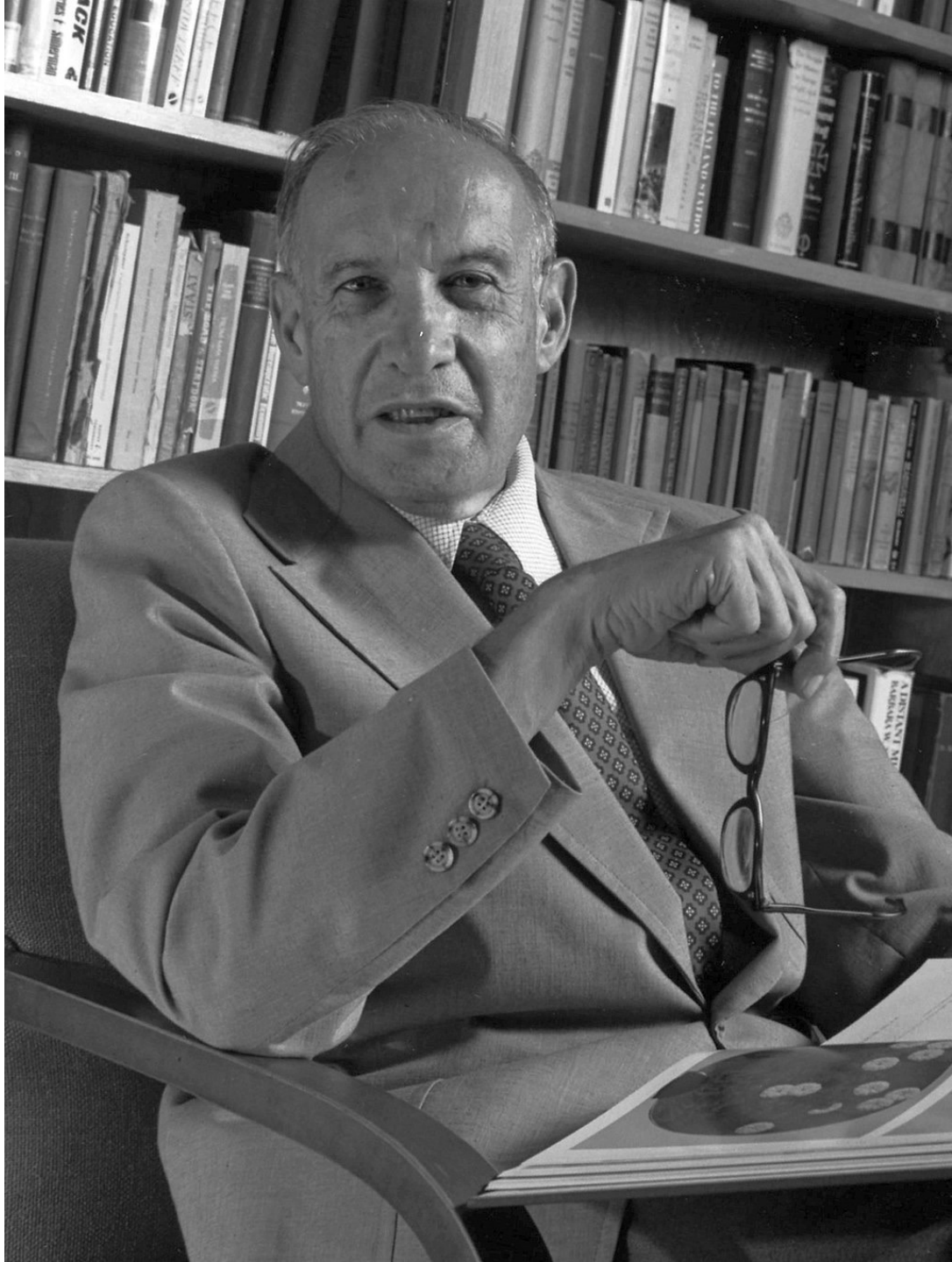
- В программировании нет нормальных метрик, отстаньте от меня
- Ну хорошо, если вы настаиваете, вот вам DORA и всё равно отстаньте от меня

Контринтуитивно

- Балансировать input и output метрики
  - Do the right things
  - Do the things right
- Отвечать за результат и метрики результата

*What gets measured gets managed — **even when it's** pointless to measure and manage it, and even if it harms the purpose of the organization to do so.*

Peter Drucker



5. Коммуникации

How well we communicate is not determined by how well we say things but how well we are understood

Andrew Grove



Sender is always responsible for communication

Коммуникации

- Передачи информации без потерь не бывает
- Три главных мысли
- Коммуникация должна быть настроена на получателя
  - Как работают борды и экзеки: мало времени, недостаточно информации, высока цена ошибки, «One-way door decisions»
- Стратегия аргументации
  - Подход McKinsey или академический подход
  - Working backwards from customer needs
  - Рассказывать про будущее, а не про прошлое, даже если рассказываете про результаты
- Коммуникация – это не только про передачу смысла, но ещё и про передачу энергии

Больше тут: https://allo.medium.com/о-трёх-составляющих-руководителя-c91d154e5820

Коммуникации

Интуитивно

- Меня никто не понимает = я самый умный
- «Нам было тяжело это писать – пусть вам будет тяжело это понять»
- Меньше слов, больше дела
- Общаться с теми, кто не понимает = терять время

Контринтуитивно

- Быть тем, кто лучше всех и понятнее всех объясняет сложные вещи
- Быть тем, к кому идут с вопросами

Great leaders are almost always great simplifiers, who can cut through argument, debate and doubt, to offer a solution everybody can understand

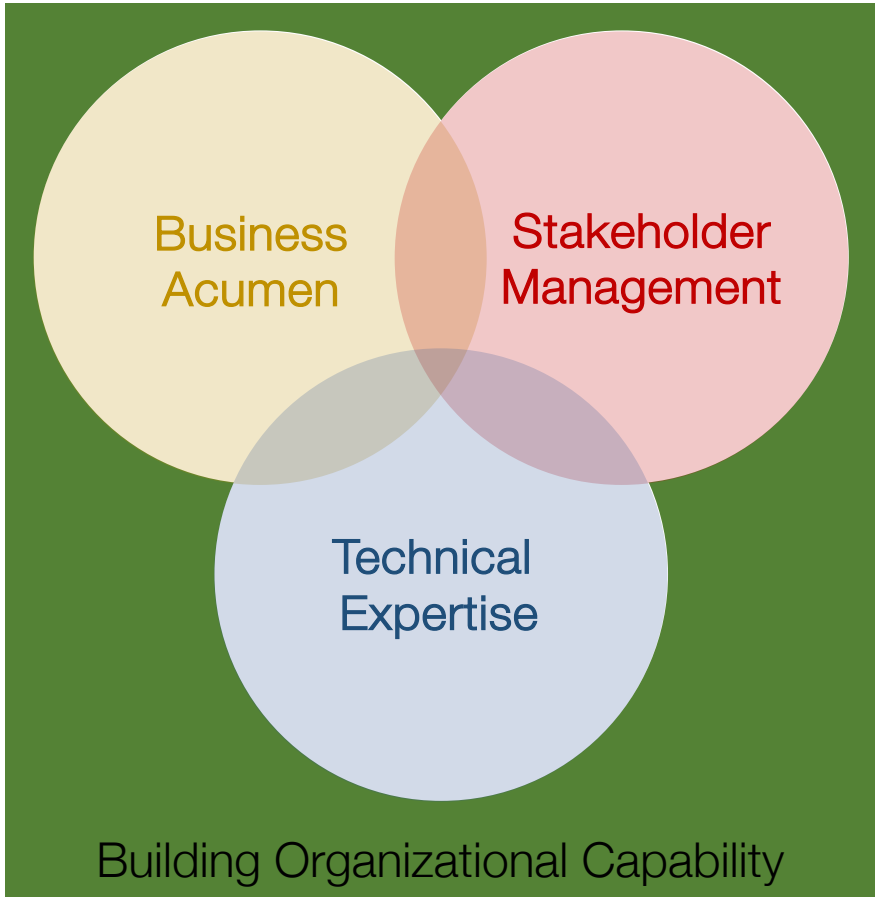
Colin Powell



Заключение

Summary

Что и как должен делать CTO



	Интуитивно	Контринтуитивно
Доверие и репутация	Меньше обещать, быть экспертом, избегать ошибок	Обещать и управлять обещаниями, быть открытым и понятным
Vision	Меньше говорить и больше делать, быть исполнителем	Понимать и проактивно отвечать за бизнес-результаты
Планирование	Планировать разработку невозможно, Agile – наше всё	Делать открытый и прозрачный план, управлять балансом его реализации
Измерение	В программировании нет нормальных метрик, максимум - DORA	Измерять не столько процесс, сколько бизнес-результат
Коммуникации	Цель – быть экспертом, избегая общения с теми, кто не понимает	Быть самым понятным, быть «Go To Person» по всем сложным темам
Итого	Быть незаменимым	Стать ненужным

Весь доклад в трёх предложениях

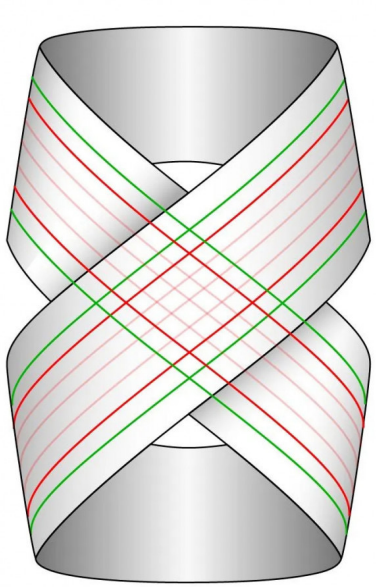
- Проблема взаимодействия «ИТ» и «бизнеса» естественна, так как они говорят на разных языках (хоть порой и не понимают этого); хороший технический руководитель свободно владеет обоими языками и разрушает барьеры между «ИТ» и «бизнесом»
- Для успеха технический руководитель должен много вкладываться в построение доверия и репутации, принимать контр-интуитивные и неочевидные решения (например, становиться ненужным, а не незаменимым)
- Высвободившееся время «ставший ненужным» руководитель может потратить на самое главное: развитие команды и людей, предвосхищение и реализацию изменений ещё до того, как они станут очевидными

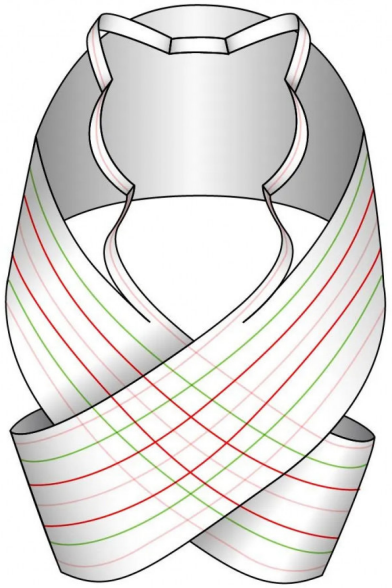
Видео о том, каким не надо быть

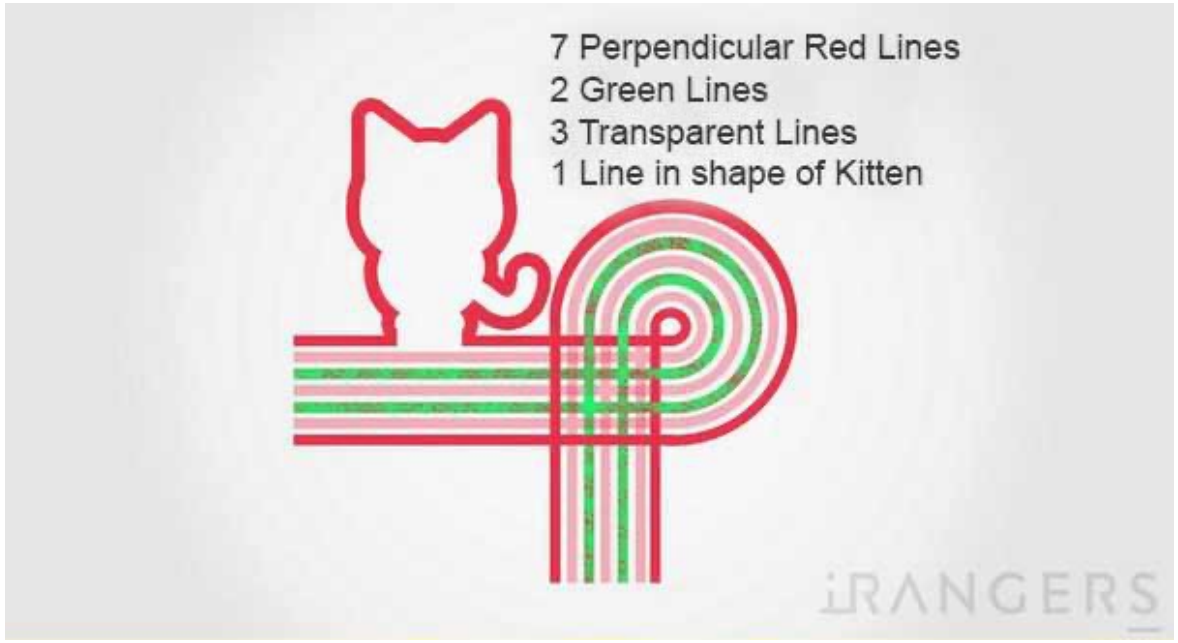


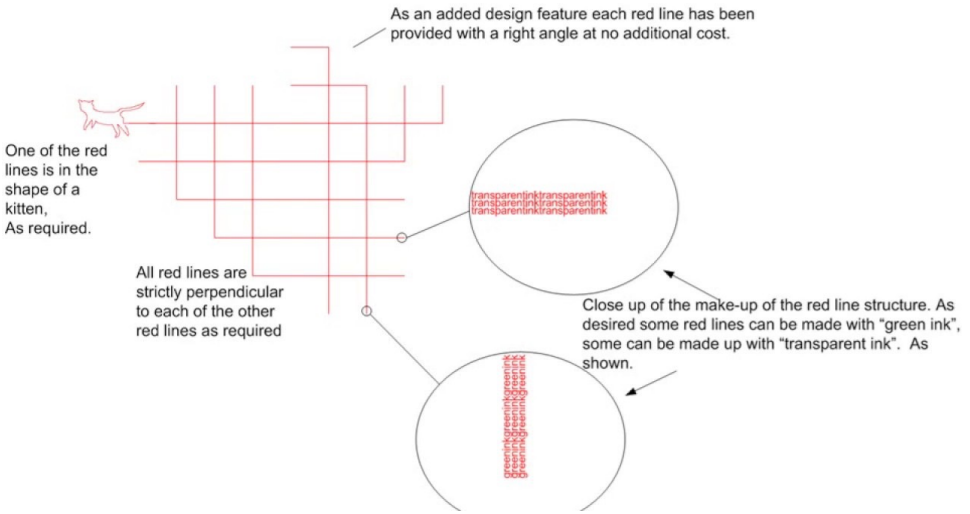
https://www.youtube.com/watch?v=BKorP55Aqvg

А как надо?





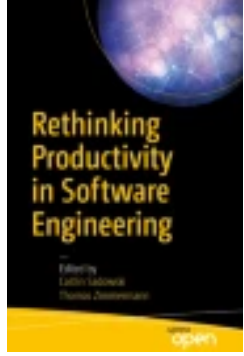

7 Perpendicular Red Lines
2 Green Lines
3 Transparent Lines
1 Line in shape of Kitten
iRANGERS

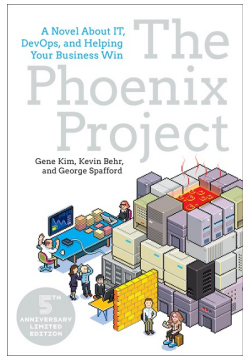

As an added design feature each red line has been provided with a right angle at no additional cost.
One of the red lines is in the shape of a kitten, As required.
All red lines are strictly perpendicular to each of the other red lines as required
Close up of the make-up of the red line structure. As desired some red lines can be made with “green ink”, some can be made up with “transparent ink”. As shown.

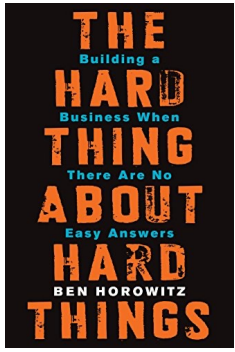
Что почитать?

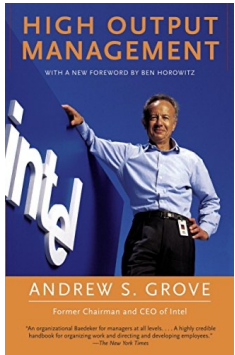
Что почитать и посмотреть?

- Доклад на SouthHub 2023 “Путь технического руководителя”
  https://youtu.be/8aLeOVdRSd4
- Caitlin Sadowski, Thomas Zimmermann: “Rethinking Productivity in Software Engineering”
  https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4842-4221-6
- Ben Horowitz: “The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers”
  https://a.co/d/hnsPG37
- Andrew Grove: “High Output Management”
  https://a.co/d/adBo56s
- Gene Kim, Kevin Behr, George Spafford: “The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win”
  https://a.co/d/iQnHfyb









SOUTH HUB 24